Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS)
ISSN (E): 2305-9249 ISSN (P): 2305-9494
Publisher: Centre of Excellence for Scientific & Research Journalism, COES&RJ LLC
Online Publication Date: 1st October 2018
Online Issue: Volume 7, Number 4, October 2018
https://doi.org/10.25255/jss.2018.7.4.303.335

The Effect of Strategic Management of Regulatory Factors on Administrative Decision: An Analytical Study on Jordanian Phosphate Company

Tagreed Kattoua
Lecturer of Business Management, Al-Balqa Applied University,
Princess Alia University College, Jordan
taghreedkattoua@gmail.com
Musa Al-Lozi
Department of Public Administration, School of Business,
The University of Jordan, Amman, Jordan & President of Aqaba Branch,
The University of Jordan, Aqaba, Lozi.musa@ju.edu.jo
Ra'ed Masa'deh
Department of Management Information Systems, School of Business,
The University of Jordan, Amman, Jordan, r.masadeh@ju.edu.jo

Abstract:
This research shed lights on the strategic impact of the regulatory factors on the administrative decision in the period from 2006 to 2016 - an applied study on Jordan Phosphate Company. The study focused mainly on observations and questionnaire. The questionnaire included personal data and statements dealing with organizational factors and administrative decision. The most important results are: The regulations and instructions helped to develop the administrative decision of Jordan Phosphate Company, and the process of administrative authorization within the Jordan Phosphate Company helped to achieve efficiency and good performance. In the light of the results, a number of recommendations were made, including: the need to take into account the internal and external factors so as not to adversely affect the process of administrative decision-making, the use of experts in the field of administrative decision-making to solve problems in the Jordanian Phosphate Company and raise the efficiency of performance, besides the attention to remove the obstacles that limit the participation of employees in Jordan Phosphate in administrative decision-making.

Keywords:
Strategic Management, Regulatory Factors, Administrative Decision, Phosphate Company, Jordan

Citation:
Kattona, Tagreed; Al-Lozi, Musa; Masa'deh, Ra'ed (2018); The Effect of Strategic Management of Regulatory Factors on Administrative Decision: An Analytical Study on Jordanian Phosphate Company; Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), Vol.7, No.4, pp:303-335; https://doi.org/10.25255/jss.2018.7.4.303.335.

أثر الإدارة الإستراتيجية للعوامل التنظيمية على القرار الإداري: دراسة تحليلية على شركة الفوسفات الأردنية (2006م – 2016م)

الملخص:
يتناول هذا البحث الأثر الاستراتيجي للعوامل التنظيمية على القرار الإداري في الفترة من 2006م– 2016م - دراسة تطبيقية على شركة الفوسفات الأردنية، تمت الدراسة وإختبار الفروض على مجتمع الموظفين، ركزت الدراسة بصورة أساسية على الملاحظات والاستبانة، وقد شملت الاستبانة على البيانات الشخصية، وعبارات تناولت العوامل التنظيمية والقرار الإداري التي تُرك فيها حرية الإجابة لمجتمع الدراسة، من خلال التحليل تم وضع عدد من النتائج من أهمها: ساعدت الأنظمة والتعليمات على تطوير القرار الإداري بشركة الفوسفات الأردنية،عملية التفويض الاداري داخل شركة الفوسفات الأردنية ساعدت في تحقيق الكفاءة وحسن الأداء، القرارات الإدارية بشركة الفوسفات الأردنية تركز على مصلحة الموظفين مما شجعهم على الاداء التميز، وعلى ضوء النتائج تم وضع عدد من التوصيات منها: ضرورة مراعاة العوامل الداخلية والخارجية بما لا يؤثر سلباً على عملية صنع القرار الإداري، الاستعانة بخبراء في مجال اتخاذ القرارات الإدارية لمعالجة المشكلات داخل شركة الفوسفات الأردنية ورفع كفاءة الأداء، والاهتمام بازالة المعوقات التى تحد من مشاركة الموظفين بشركة الفوسفات الأردنية في صنع القرار الإداري.
الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، العوامل التنظيمية، القرار الإداري، شركة الفوسفات الأردنية

المقدمة:

للبيئة المنظمة دوراً كبيراً في زيادة كفاءة التنظيم وزيادة فاعليته ينعكس على جميع وظائف الادارة العليا والوسطى والدنيا. فمعرفة البيئة التنظيمية بكل ابعادها اضافة الى معرفة طبيعة الموارد البشرية داخل التنظيم الدور الاكبر الذي يتوقف عليه نجاح المنظمات الادارية سواء في القطاع الخاص او القطاع الحكومي. فاستمرارية التنظيم الاداري يتوقف على كفاءة ما يتوفر في عناصره التنظيمية من موارد بشرية وموارد مادية اضافة الى حداثة البناء التنظيمي وقدرته على التكيف مع البيئة الخارجية وما تمثله من تحديات (Khalayleh et al., AlHarrasi & AL-Lozi, 2015, 2016 ;2017). إهتم علماء الادارة والباحثون باجراء الدراسات المسحية للبيئة التنظيمة بكل ابعادها وبصورة مستمرة حتى اصبحت هناك ادارات تتمثل طبيعة عملها باجراء الدراسات والابحاث للحفاظ على البناء التنظيمي واستمراريته فإدارة الموارد البشرية اصبح من اولوياتها الحفاظ على البيئة التنظيمية الداخلية والبيئة الخارجية لتمكين المنظمات الادارية في وظائفها المتمثلة بإتخاذ القرارات باعتماد منهج الموضوعية في قراراتها والمعتمد على ما يتوفر من بيانات ومعلومات تساعد المنظمة على الرشدانية في اتخاذ القرار ولذلك اهتم الادب الاداري بضرورة دراسة العوامل التنظيمية الداخلية وانعكاساتها على جودة القرار الاداري (AL-Syaidh et al., 2014, 2016; Darawsheh et al., 2016; Masa'deh et al., 2015;). وهذا ما اشار اليه عالم الادارة سايمون والذي عرف الادارة بأنها اتخاذ القرار. وبذلك سوف تهتم هذه الدراسة بالبيئة الداخلية للتنظيمات الادارية وبيان دورها وانعكاساتها على جودة القرار الاداري. كما أنه ونتيجة للتزايد المستمر في دور المنظمات وسعيها الدؤوب لمواكبة التطور والنمو زاد من مسؤولية هذه المنظمات واهتماماتها، مضيفاً إليها أهدافاً لم تكن سابقاً ضمن أولوياتها. كما أن التحولات التي طرأت على العالم في الربع الأخير من القرن الماضي مثل ظاهرة العولمة. وما بعد الحداثة والنظام العالمي الجديد والتطورات التكنولوجية وثورة المعلومات والإتصالات والإنترنت، ولدّت تحديات كبيرة أمام هذه المنظمات، بما ترتب عليها من سرعة في الأداء والإنجاز، فالتغيير والتطوير ومواكبة المعاصر والجديد كتطبيق الخدمات الإلكترونية كخدمات الحكومة الإلكترونية ونظم ادارة المعرفة أصبح يمثل روح أيّ تطور أو تغيير نحو الأفضل (Tarhini et al., 2015; AlHrassi et al., 2016; Almajali et al., 2016; Masa'deh et al., 2018; Yassien & Mufleh, 2017; Alenezi et al., 2017; Alkandari et al., 2017; Khwaldeh et al., 2017; Mikkawi & Al-Lozi, 2017). كما أن على الإدارات العليا في المنظمات تطوير إستراتيجيات جديدة لتمكين القادة والمديرين في جميع المستويات من القيام باعمالهم بشكل فاعل. وذلك من خلال تنفيذ سياسات جديدة للموارد البشرية وتعزيز دور المستخدم والتعامل مع الجميع دون تميز، والمشاركة في المعلومات الملائمة مع المستخدمين ورفع مستوى الأداء.
ويجب أن يصبح التفويض في المنظمات مركز إهتمام وأمراً حاسماً وضرورياً للإدارة. وهذا يستلزم ضرورة المشاركة في صنع القرار في جميع المستويات التنظيمية، وجميع الأعمال بحيث يصبح المستخدمون قادرين على إتخاذ قرارات تتعلق بطبيعة عملهم دون اللجوء إلى قادتهم، فمن خلال ممارسة الحرية والاستقلالية في العمل تظهر

نتائج الأداء بصورة جيدة من حيث النوعية (AL-Lozi, 2002; Arnold & Pulich, 2003; Ammari et al., 2017; Obeidat et al., 2017; Abualoush et al., 2018).

مشكلة البحث

تعتمد عملية اتخاذ القرار الاداري من العوامل الهامة والضرورية لاي شركة ومدى تحقيقها لاهدافها ولذلك كان لابد من دراسة العوامل التنظيمية المؤثرة في صنع القرار الاداري بشركة الفوسفات الاردنية ومعرفة أهم تلك العوامل تاثيراً ، وبناءً على ذلك تم وضع سؤال رئيسي:

ما هو الاثر الاستراتيجي للعوامل التنظيمية على صنع القرار الإداري بشركة الفوسفات الأردنية؟

ومنها تفرعت الأسئلة التالية:

1. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للهيكل التنظيمي على إتخاذ القرار الإداري؟
2. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للانظمة والتعليمات على إتخاذ القرار الإداري؟
3. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) التمكين الإداري على إتخاذ القرار الإداري؟
4. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) التفويض الإداري على إتخاذ القرار الإداري؟
5. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) المشاركة في إتخاذ القرارات على إتخاذ القرار الإداري؟
6. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للنظم الإدارية على إتخاذ القرار الإداري؟
7. هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقرارات الإدارية على إتخاذ القرار الإداري؟

أهمية الدراسة

تتمثل اهمية الدراسة من خلال:

1. توفر مرجع للدراسة اثر العوامل التنظيمية على القرار الاداري.
2. قد تتضح أفاق الباحثون حول العوامل التنظيمية.
3. اثراء المكتبة العربية بهذه الدراسة تكون مرجع للباحثين.
4. تقديم التوصيات لمتخذي القرار في القطاع الخاص بضرورة اعطاء اهمية لعوامل البيئة التنظيمية الداخلية.

اهداف الدارسة

تتمثل أهداف الدراسة فى الاتى:

1. تهدف هذه الدراسة الى بيان اثر العوامل التنظيمية على جودة القرار الاداري.
2. دراسة جميع عناصر البيئة التنظيمية الداخلية وتصنيف هذه العوامل حسب اهميتها في التأثير على جودة القرار الاداري.
3. معرفة اي من هذه العناصر يمثل الاثر الاكبر للعمل على تطويره وزيادة فاعليته.
4. زيادة المعرفة العلمية بأهمية البناء التنظيمي وخطورته على المنظمة وتقديم التوصيات للباحثين واصحاب القرار.

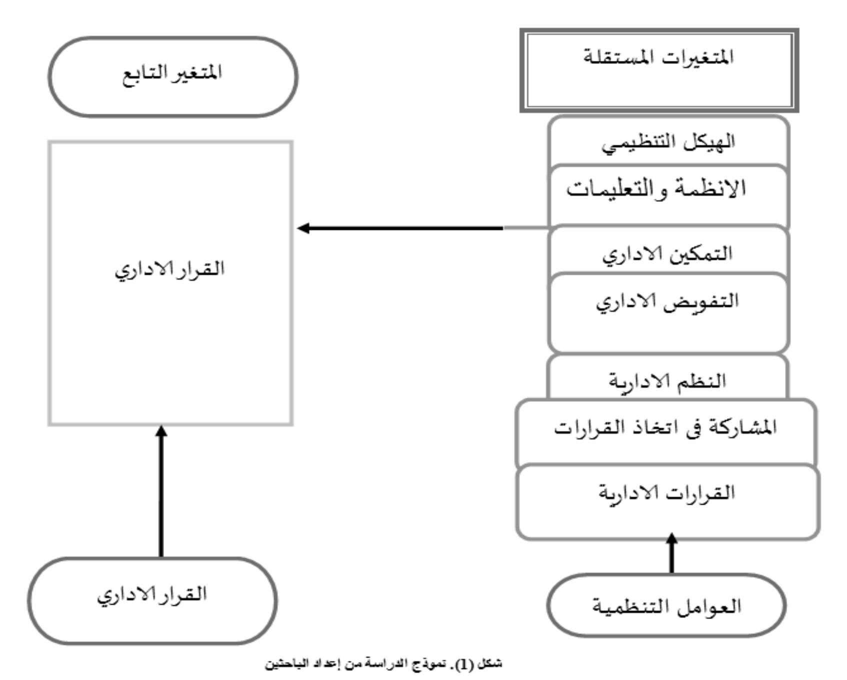
فرضيات الدراسة

تتمثل فرضيات البحث فى الأتي:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للهيكل التنظيمى على إتخاذ القرار الإداري.
2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للانظمة والتعليمات على إتخاذ القرار الإداري.
3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) التمكين الإداري على إتخاذ القرار الإداري.
4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) التفويض الإداري على إتخاذ القرار الإداري.
5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) المشاركة في إتخاذ القرارات على إتخاذ القرار الإداري.
6. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للنظم الإدارية على إتخاذ القرار الإداري.
7. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للقرارات الإدارية على إتخاذ القرار الإداري.

منهج البحث

إعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي والتاريخي نسبة ملائمة هذه المناهج لطبيعة الدراسة الحالية.



شكل (1). تموذج الدراسة من إعداد الباحثين

حدود البحث

حدود زمانية:2006م – 2016م
حدود مكانية: شركة الفوسفات الأردنية.
حدود بشرية: موظفيي شركة الفوسفات الأردنية.

إجراءات الدراسة الميدانية

الهدف من تخطيط الدراسة الميدانية هو تحديد محتوى الدراسة الذي يحقق أهدافها وإثبات فرضياتها وذلك من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة ومصادر المعلومات وأسلوب جمعها من المصادر الميدانية والأساليب المستخدمة في تحليل البيانات.

أولاً: مجتمع الدراسة

يشتمل مجتمع الدراسة على الموظفين بعدد1341 موظف بشركة الفوسفات الأردنية.

ثانياً: عينة الدراسة

أعتمد الباحثون عينة من مجتمع الدراسة وذلك بغرض الحصول على البيانات المطلوبة لغرض الدراسة وتم إختبارها من مجتمع البحث الموضح في الفقرة السابقة حيث قام الباحثون بتوزيع 341 إستبانة على المستهدفين وتم استطلاع عدد 341 موظف حيث أعادوا الإستبانات بعدد 300 أستبانة بعد ملئها بكل المعلومات المناسبة. وللخروج ببيانات موضوعية ودقيقة قدر الإمكان حرص الباحثون على أن تكون العينة ممثلة لمجتمع الدراسة بكل تفاصيله وذلك من حيث شمولها على الخصائص التالية:

النوع ،(ذكر وأنثى)، العمر ويشمل (أقل من 30 ،من 30 وأقل 40 ، 40 وأقل من50 ، 50 وأقل من 60، 60 فاكثر)، التخصص العلمي: (محاسبة ،إدارة اعمال، اقتصاد)، المؤهل التعليمي :(بكالوريوس،دبلوم عالي ، ماجستير، دكتوراه)، أما سنوات الخبرة تشمل (أقل من 5،5 واقل من 10،10 واقل من 15،15 واقل من 20، 20 فأكثر)، الحالة الزواجية :(متزوج ، غير متزوج ، أرمل ، مطلق).

ثالثا'': الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة

(1) إختبار درجة مصداقية البيانات: لإختبار مدى توافر الثبات والاتساق الداخلي بين الإجابات على الأسئلة تم احتساب معامل المصداقية ألفا كرنباخ, وتعتبر القيمة المقبولة إحصائياً لمعامل ألفا كرنباخ 70% . وقد تم إجراء إختبار المصداقية على إجابات المستجيبين للإستبانة لجميع محاورها وجاءات البيانات كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (1). بيانات إختبار كرنباخ ألفا

قيمة كرنباخ ألفا	العبارات
0.83	عبارات الفرضية الأولى (توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للهيكل التنظيمى على إتخاذ القرار الإداري)
0.77	عبارات الفرضية الثانية (توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للانظمة والتعليمات على إتخاذ القرار الإداري)
0.72	عبارات الفرضية الثالثة (توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتمكين الإداري على إتخاذ القرار الإداري)
0.81	عبارات الفرضية الرابعة (توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للتفويض الإداري على إتخاذ القرار الإداري)
0.74	عبارات الفرضية الخامسة (توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للمشاركة في إتخاذ القرارات على إتخاذ القرار الإداري)
0.83	عبارات الفرضية السادسة (توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) النظم الإدارية على إتخاذ القرار الإداري)
0.76	عبارات الفرضية السابعة (توجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) القرارات الإدارية على إتخاذ القرار الإداري)
0.87	جميع عبارات الإستبانة

يتضح من الجدول

(1) أعلاه توافر درجة عالية جداً من الثبات الداخلي في الإجابات ما يمكننا من الاعتماد على هذه الإجابات في تحقيق أهداف الدراسة وتحليل بياناتها.

(2) الأساليب الإحصائية الوصفية: تم إستخدام الأساليب الإحصائية الوصفية بشكل عام للحصول على قرارات عامة عن خصائص وملامح تركيبة مجتمع الدراسة وتوزيعه وقد تضمنت الأساليب التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة.

(3) الوسيط: تم إستخدام مقياس الوسيط ليعكس متوسط إجابات عبارات الدراسة حيث تم إعطاء الوزن 1 لعبارة أوافق بشدة والوزن 2 لعبارة أوافق والوزن 3 لعبارة لا رأي والوزن 4 لعبارة لا أوفق والوزن 5 لعبارة لا أوافق إطلاقاً.

(4) إستخدام إختبار (كاى تربيع): وتم إستخدام هدا الإختبار لإختبار الدلالة الإحصائية لفروض الدراسة عند مستوى معنوية 5% ويعنى ذلك إذا كانت قيمة مربع كاى المحسوبة عند مستوى معنوية أقل من 5% يرفض فرض العدم ويكون الفرض البديل (فرض البحث) صحيحا" . أما إذا كانت قيمة مربع كاى عند مستوى معنوية أكبر من 5% فذلك معناه قبول فرض العدم وبالتالي يكون (الفرض البديل) فرضالبحث غير صحيح.

(5) البرنامج المستخدم في تحليل بيانات الدراسة: لتحليل بيانات أسئلة الإستبان إستخدم الباحثون برنامج SPSS والذي يعد من أقوى البرامج المستخدمة في عمليات التحليل الإحصائي . وكلمة SPSS هي اختصار لـ (Statistical Package For Social Science) وهى تعنى الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية . ويختص هذا البرنامج في تحليل البيانات سواء كأن تحليلاً وصفياً أو تحليلاً استنباطياً أو ما يعرف بإختبارات الفروض.

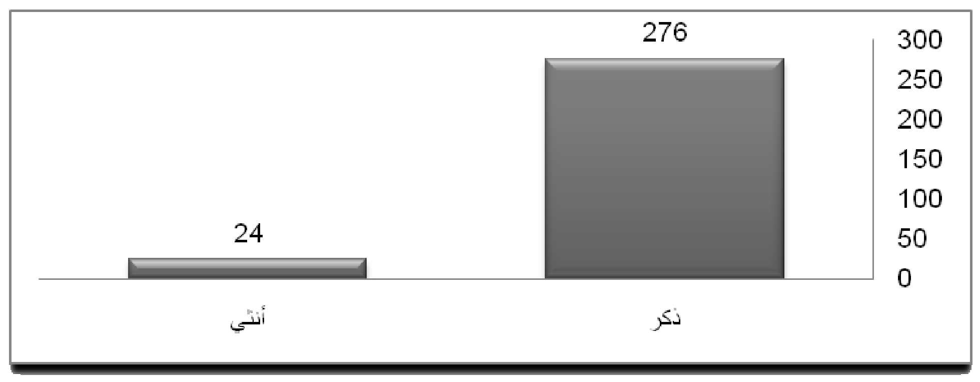
وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة والذي يعكس الخصائص الأولة لعينة الدراسة:

1. النوع.

لمعرفة وجهة نظر المبحوثين حول (النوع) وقد منحوا خيارات الإجابة التالية (ذكر ، أنثى) وقد جاءت الإجابات من وجهة نظرهم كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (2). التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع

%	العدد	النوع
92	276	ذكر
8	24	أنثى
100	300	المجموع



شكل (2). التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق النوع

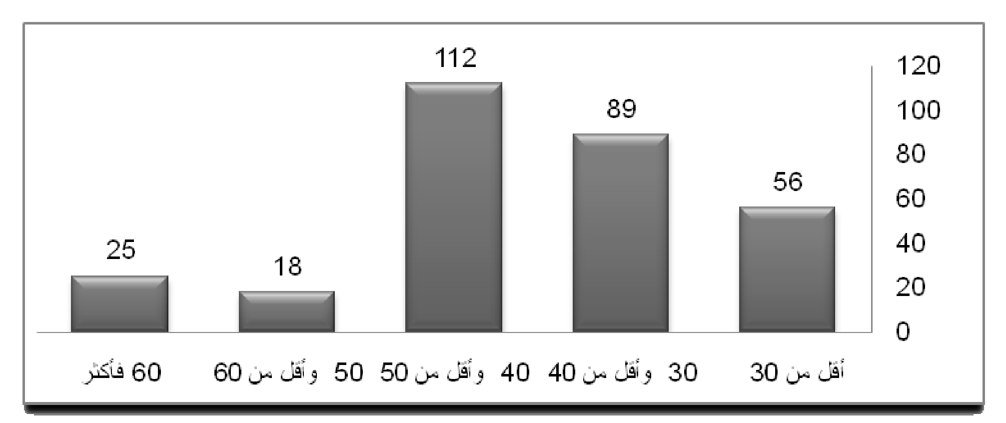
يتضح من الجدول والشكل (2) أن غالبية أفراد العينة ذكور حيث بلغت نسبتهم (92%) بينما بلغت نسبة الاناث (8%)، ويلاحظ أرتفاع نسبة الذكور لان طبيعة العمل شاقة لا تناسب المرأة.

2. العمر:

لمعرفة وجهة نظر المبحوثين حول (العمر) وقد منحوا خيارات الإجابة التالية (أقل من 30 سنة ، 30 وأقل من 40 سنة، 40 وأقل من 50 سنة، 50 وأقل من 60 سنة) وقد جاءت الإجابات من وجهة نظرهم كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (3). التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر

العمر	العدد	%
أقل من 30	56	19
30 وأقل من 40	89	30
40 وأقل من 50	112	37
50 وأقل من 60	18	6
60 فأكثر	25	8
المجموع	300	100



شكل (3). التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق العمر

يتضح من الجدول والشكل (3) أن غالبية أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين (40 وأقل من 50) حيث بلغت نسبتهم (37%) من أفراد العينة ،أما أفراد العينة الذين تمثل أعمارهم (30 وأقل 40) بلغت نسبتهم (30%)،أما نسبة الذين تتمثل أعمارهم ب(أقل من 30) (19%)،بينما نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين(60 فاكثر) بنسبة (8%)، وكانت

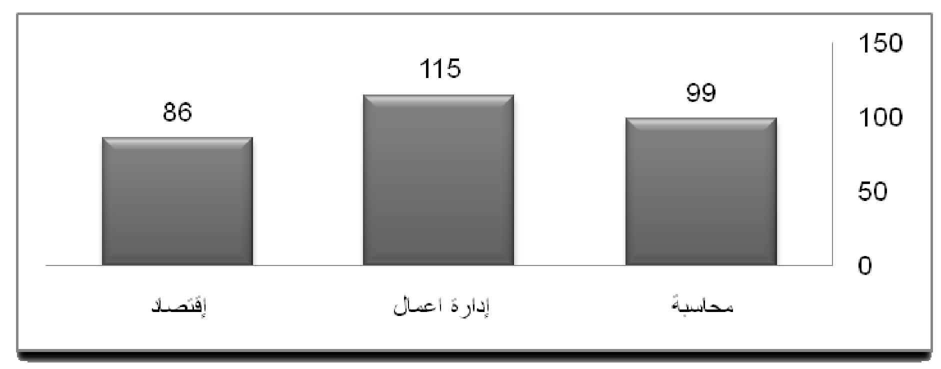
نسبة الذين تتراوح أعمارهم ما بين(50 وأقل من 60)(6%)، وعليه يمكننا القول بأن عينة الدراسة من العينات من الشباب وبالتالي سوف يؤدى ذلك إلى الحصول على أراء موضوعية حول موضوع البحث.

3. التخصص العلمي:

لمعرفة وجهة نظر المبحوثين حول (التخصص العلمي) وقد منحوا خيارات الإجابة التالية (محاسبة، إدارة اعمال، إقتصاد) وقد جاءت الإجابات من وجهة نظرهم كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (4). التوزيع التكراري لأفراد العينة التخصص العلمي

التخصص العلمي	العدد	%
محاسبة	99	33
إدارة اعمال	115	38
إقتصاد	86	29
المجموع	300	100



شكل (4). التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق التخصص العلمي

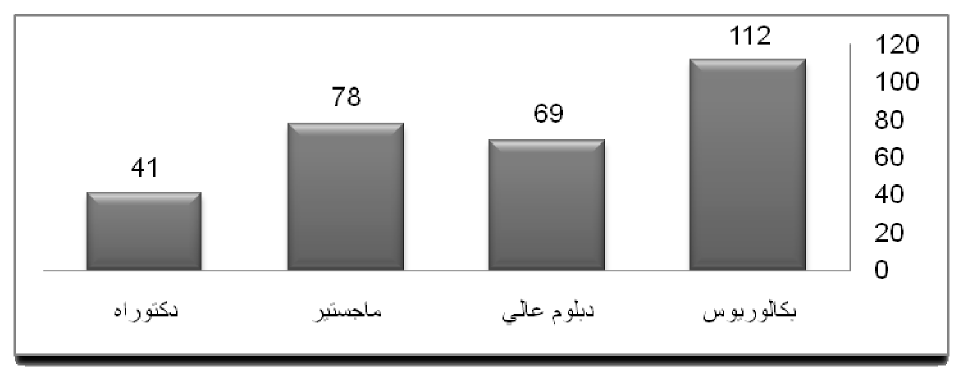
يتضح من الجدول والشكل (4) أن أفراد العينة الذين يتمثل تخصصهم العلمي بـ (ادارة اعمال) حيث بلغت نسبتهم (38%)، بينما بلغت نسبة (محاسبة) (33%) ، بينما بلغت نسبة (اقتصاد) (29%) ، وهذا يعنى أن أفراد العينة ذو تخصصات ممتازة تفيد الباحثون فى نتائج بحثهم.

4. المؤهل العلمي:

لمعرفة وجهة نظر المبحوثين حول (المؤهل العلمي) فقد طرح عليهم العبارة التالية وقد منحوا خيارات الإجابة التالية (بكالوريوس ، ماجستير ، دكتوراه) وقد جاءت الإجابات من وجهة نظرهم كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (5). التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	%
بكالوريوس	112	37
دبلوم عالي	69	23
ماجستير	78	26
دكتوراه	41	14
المجموع	300	100



شكل (5). التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق المؤهل العلمي

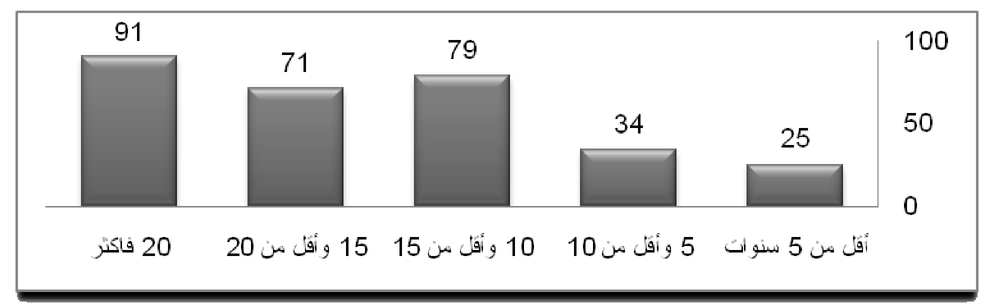
يتضح من الجدول والشكل (5) أن أفراد العينة الذين يتمثل مؤهلهم بـ (بكالوريوس) حيث بلغت نسبتهم (37%)، بينما بلغت نسبة الذين كان مؤهلهم ب (ماجستير) (26%) ، بينما كانت نسبة الذين كان مؤهلهم بـ (دبلوم عالي) (23%)،أما نسبة الذين يتمثل مؤهلهم بـ (دكتوراه)(14%).

5. الخبرة العلمية:

لمعرفة وجهة نظر المبحوثين حول (الخبرة العلمية) وقد منحوا خيارات الإجابة التالية (أقل من 5 سنوات ، 5 وأقل من 10،10 وأقل من 15، 15 وأقل من 20 سنة ، 20 وأقل من 25 سنة، 25 سنة فاكثر) وقد جاءت الإجابات من وجهة نظرهم كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (6). التوزيع التكراري لأفراد العينة الخبرة العلمية

الخبرة العلمية	العدد	%
أقل من 5 سنوات	25	8
5 وأقل من 10	34	12
10 وأقل من 15	79	26
15 وأقل من 20	71	24
20 فاكثر	91	30
المجموع	300	100



شكل (6). التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق سنوات الخدمة

يتضح من الجدول والشكل (6) أن غالبية أفراد العينة تتمثل خدمتهم ب(20 فأكثر) حيث بلغت نسبتهم (8%) من أفراد العينة ، بينما بلغت نسبة الذين كانت سنوات خدمتهم (10 وأقل من 15) بنسبة (26%)، بينما بلغت نسبة أفراد العينة الذين كانت سنوات خبرتهم العملية (15 وأقل من 20) بلغت نسبتهم (24%)، بينما بلغت نسبة أفراد العينة الذين كانت سنوات خبرتهم العملية (5 وأقل من 15) بلغت نسبتهم (12%)، بينما كانت نسبة أفراد العينة الذين كانت سنوات

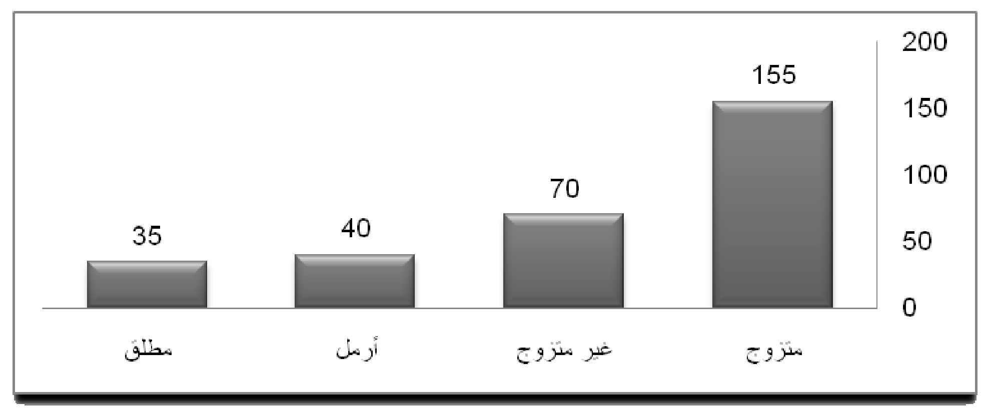
خبرتهم العملية (5 وأقل من 10) (8%) وعليه يمكننا القول بأن عينة الدراسة من العينات ذات خبرة علميةعالية وممتازة وبالتالي سوف يؤدى ذلك إلى الحصول بيانات مرضية وتفيد البحث.

6. الحالة الزواجية:

لمعرفة وجهة نظر المبحوثين حول (الحاة الزواجية) وقد منحوا خيارات الإجابة التالية (متزوج، عازب، أرمل، مطلق) وقد جاءت الإجابات من وجهة نظرهم كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (7). التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الحالة الزواجية

الحالة الزواجية	العدد	%
متزوج	155	52
غير متزوج	70	23
أرمل	40	13
مطلق	35	12
المجموع	300	100



شكل (7). التوزيع التكراري لأفراد العينة وفق الحالة الزواجية

يتضح من الجدول والشكل (7) أن أفراد العينة الذين تتمثل حالتهم الزواجية بـ (متزوج) حيث بلغت نسبتهم (52%)، بينما بلغت نسبة الذين كانت حالتهم متمثلة ب (غير متزوج)(23%) ، بينما كانت نسبة الذين كان تمثلت حالتهم الزواجية ب (أرمل) (13%) ، أما الذين كانت حالتهم الزواجية متمثلة ب(مطلق) نسبتهم (12%).

عرض ومناقشة بيانات الدراسة الميدانية

يهدف البحث من تحليل البيانات الأساسية التمكن من معرفة مدى تمثيلهم لمجتمع الدراسة ومن ثم يقدم الباحثون إحصاءاً وصفياً للبيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة . وقد قام الباحثون بتلخيص البيانات في جداول، والتي توضح قيم كل متغير لتوضيح أهم الميزات الأساسية للعينة وقد إستخدموا التوزيع التكراري لتوضيح عدد المشاهدين للقيمة الواحدة داخل المتغير في شكل أرقام ونسب مئوية.

وفيما يلي التوزيع التكراري لإجابات الوحدات المبحوثة لجميع محاور الإستبان:

المحور الأول: الهيكل التنظيمي

لمعرفة وجهة نظر المبحوثين حول (الهيكل التنظيمي) وقد منحوا خيارات الإجابة التالية (أوافق بشدة ، أوافق، لا رأي، لا أوافق ، لا وافق بشدة) وقد جاءت الإجابات من وجهة نظرهم كما توضحها الجداول التالية:

جدول (8). التوزيع التكراري للعبارة الأولى (الهيكل التنظيمي بالشركة ملاءم لإحتياجات العمل)

الإجابة	العدد	%
أوافق بشدة	89	29.7
أوافق	75	25
لا رأي	36	12

لا أوافق	33	11
لا أوافق بشدة	67	22.3
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (8) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي بالشركة ملاءم لإحتياجات العمل وذلك بنسبة (54.7%)، بينما الذين لم يوافقون على ذلك فقد بلغت نسبتهم (33.3%) ، بينما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (12%) ، يوافق أفراد العينة على أن الهيكل التنظيمي بالشركة ملاءم لاحتياجات العمل مما حسن جودتها.

جدول (9). التوزيع التكراري للعبارة الثانية (الهيكل التنظيمي بالشركة يساعد على تحقيق الأهداف)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	79	26.3
أوافق	57	19
لا رأي	53	17.7
لا أوافق	64	21.3
لا أوافق بشدة	47	15.7
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (9) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي بالشركة يساعد على تحقيق الأهداف وذلك بنسبة (45.3%) ، والذين يوافقون على ذلك بنسبة (37%) ، بينما الذين لا رأي لديهم نسبتهم (17.7%)، يتضح أن ادارة الشركة تحقق أهدافها من خلال هيكلها السليم.

جدول (10). التوزيع التكراري للعبارة الثالثة (تعمل إدارة الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	86	28.7
أوافق	69	23
لا رأي	53	17.6
لا أوافق	44	14.7
لا أوافق بشدة	48	16
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (10) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تعمل إدارة الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة وذلك بنسبة (51.7%)، أما الذين يوافقون بلغت نسبتهم (30.7%) أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (17.6%)، يتضح أن ادارة الشركة تعمل على تحديث وتطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة مما حسن أداء الشركة.

جدول (11). التوزيع التكراري للعبارة الرابعة (هنالك مستوى عالى من الاتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي في الشركة)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	83	27.7
أوافق	76	25.3
لا رأي	52	17.4
لا أوافق	37	12.3
لا أوافق بشدة	52	17.3
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (11) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن هنالك مستوى عالى من الاتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي في الشركة وذلك بنسبة (53%)،

بينما بلغت نسبة غير الموافقون (29.6%)، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (17.4%)، نلاحظ أن هنالك ترابط قوي بين أجزاء الهيكل التنظيمي بالشركة مما يسهل عملية الاتصال السريع بين الادارات المختلفة.

جدول (12). التوزيع التكراري للعبارة الخامسة (يساعد الهيكل التنظيمي الشركة على إتخاذ القرارالإداري السليم)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	78	26
أوافق	64	21.4
لا رأي	55	18.3
لا أوافق	49	16.3
لا أوافق بشدة	54	18
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (12) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن يساعد الهيكل التنظيمي الشركة على إتخاذ القرار الإداري السليم وذلك بنسبة (47.4%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون (34.3%)، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (18.3%)، نلاحظ أن الهيكل التنظيمي الموجود بالشركة ساعد فى اتخاذ القرار الاداري.

المحور الثاني: الأنظمة والتعليمات

لمعرفة وجهة نظر المبحوثين حول (الأنظمة والتعليمات) وقد منحوا خيارات الإجابة التالية (أوافق بشدة ، أوافق، لا رأي، لا أوافق ، لا وافق بشدة) وقد جاءت الإجابات من وجهة نظرهم كما توضحها الجداول التالية:

جدول (13). التوزيع التكراري للعبارة الأولى (تسهم الأنظمة بالشركة فى إتخاذ القرار الإداري السليم)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	86	28.7
أوافق	57	19
لا رأي	38	12.7
لا أوافق	52	17.3
لا أوافق بشدة	67	22.3
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (13) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشده وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون علي أن تسهم الأنظمة بالشركة فى إتخاذ القرار الإداري السليم وذلك بنسبة (47.7%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (39.6%)، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (12.7%)، نلاحظ أن ادارة الشركة بها أنظمة سليمة ساعدت فى اتخاذ القرار السليم.

جدول (14). التوزيع التكراري للعبارة الثانية (تتوفر لدى الشركة أنظمة ممتازة)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	79	26.3
أوافق	58	19.3
لا رأي	39	13
لا أوافق	27	9
لا أوافق بشدة	97	32.3
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (14) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تتوفر لدى الشركة أنظمة ممتازة وذلك بنسبة (45.6%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (41.1%)، أما الذين لايبدوا رأي بلغت نسبتهم (13%)، وافق أفراد العينة أن ادارة الشركة وفرت أنظمة ممتازة مما حسن الاداء.

جدول (15). التوزيع التكراري للعبارة الثالثة (ساعدت الأنظمة والتعليمات على تطوير القرار الإداري بالشركة)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	89	29.6
أوافق	53	17.7
لا رأي	42	14
لا أوافق	41	13.7
لا أوافق بشدة	75	25
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (15) إرتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة على أن ساعدت الأنظمة والتعليمات على تطوير القرار الإداري بالشركة وذلك بنسبة (47.3%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على أن وذلك نسبة (38.7%)، أما نسبة الذين لا رأي لديهم (14%)، يتضح أن ادارة الشركة الانظمة والتعليمات المتوفرة بها ساعدت فى وضع القرار السليم.

جدول (16). التوزيع التكراري للعبارة الرابعة (تهتم الشركة بالتحديث المستمر للأنظمة)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	93	31
أوافق	52	17.3
لا رأي	43	14.2
لا أوافق	26	8.7
لا أوافق بشدة	86	28.7
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (16/4) إرتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة على أن تهتم الشركة بالتحديث المستمر للأنظمة وذلك بنسبة (48.3%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقون (37.5%) ، أما نسبة الذين لا رأي لديهم (14.2%)، يتضح أن إدارة الشركة تهتم بالتحديث المستمر للانظمة لمواكبة التطورات.

المحور الثالث: التمكين الإداري

لمعرفة وجهة نظر المبحوثين حول (التمكين الإداري) وقد منحوا خيارات الإجابة التالية (أوافق بشدة ، أوافق، لا رأي، لا أوافق ، لا وافق بشدة) وقد جاءت الإجابات من وجهة نظرهم كما توضحها الجداول التالية:

جدول (17). التوزيع التكراري للعبارة الأولى (تعمل الشركة على مشاركة الموظفين فى إتخاذ القرار الإداري)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	83	27.7
أوافق	59	19.7
لا رأي	33	21
لا أوافق	98	32.7
لا أوافق بشدة	27	9
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (17) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تعمل الشركة على مشاركة الموظفين فى إتخاذ القرار الإداري وذلك بنسبة (46.4%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (41.6%) بينما بلغت نسبة الذين لم يبدوا رأي (12%)، يتضح أن إدارة الشركة تشرك الموظفين فى اتخاذ القرار الاداري مما يحسن الاداء.

جدول (18). التوزيع التكراري للعبارة الثانية (تدعم الشركة الموظفين لزيادة الثقة)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	77	25.7
أوافق	68	22.7
لا رأي	46	15.3

لا أوافق	39	13
لا أوافق بشدة	70	23.3
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (18) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تدعم الشركة الموظفين لزيادة الثقة وذلك بنسبة (48.4%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (36.3%) ،أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (15.3%) ، يتضح أن ادارة الشركة تسعى لخلق الثقة بين الموظفين مما يحسن أدائهم.

جدول (19). التوزيع التكراري للعبارة الثالثة (تتبع الشركة نظام الحوافز لتشجيع الموظفين)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	73	24.3
أوافق	59	19.7
لا رأي	55	18.3
لا أوافق	42	14
لا أوافق بشدة	71	23.7
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (19) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تتبع الشركة نظام الحوافز لتشجيع الموظفين وذلك بنسبة (44%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (41.7%)، أما نسبة الذين لا رأي لديهم (18.3%)، يتضح أن افراد العينة يوافقون على أن ادارة الشركة تتبع نظام الحوافز مما شجع الموظفين لاداء عملهم.

جدول (20). التوزيع التكراري للعبارة الرابعة (تتيح الشركة الفرصة للموظفين إنتاج أفكار جديدة)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	66	22
أوافق	79	26.4
لا رأي	51	17
لا أوافق	37	12.3
لا أوافق بشدة	67	22.3
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (20) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تتيح الشركة الفرصة للموظفين لإنتاج أفكار جديدة وذلك بنسبة (48.4%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (44.6%)، أما نسبة الذين لا رأي لديهم (17%)، وافق أفراد العينة على أن ادارة الشركة تتيح فرص للعاملين لاضافة افكار جديدة.

المحور الرابع: التفويض الإداري

لمعرفة وجهة نظر المبحوثين حول (التفويض الإداري) فقد طرح عليهم العبارات التالية وقد منحوا خيارات الإجابة التالية (أوافق بشدة ، أوافق، لا رأي، لا أوافق ، لا وافق بشدة) وقد جاءت الإجابات من وجهة نظرهم كما توضحها الجداول التالية:

جدول (21). التوزيع التكراري للعبارة الأولى (تعتمد الشركة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	83	27.7
أوافق	76	25.3
لا رأي	25	8.3
لا أوافق	63	21
لا أوافق بشدة	53	17.7
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (21) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن تعتمد الشركة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة وذلك بنسبة (53%)،أما نسبة غير الموافقون على ذلك (28.7%) ، بينما بلغت نسبة الذين لم يبدوا رأي (8.3%)، يوافق أفراد العينة على أن ادارة الشركة تفوض الادارة الاخري في توزيع الصلاحيات مما يحقق العدالة.

جدول (22). التوزيع التكراري للعبارة الثانية (هنالك وضوح فى توزيع الصلاحيات فى الشركة)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	84	28
أوافق	63	21
لا رأي	39	13
لا أوافق	48	16
لا أوافق بشدة	66	22
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (22) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن هنالك وضوح فى توزيع الصلاحيات فى الشركة وذلك بنسبة (49%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك الاسلوب (38%) ،أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (13%)، يوافق أفراد العينة على أن ادارة الشركة تسعى للوضوح في توزيع الصلاحيات بين الموظفين لكسب ثقتهم.

جدول (23). التوزيع التكراري للعبارة الثالثة (هنالك وضوح فى توزيع المسئوليات فى الشركة)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	71	24
أوافق	68	23
لا رأي	33	11
لا أوافق	37	12
لا أوافق بشدة	91	30
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (23) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن هنالك وضوح فى توزيع المسئوليات فى الشركةوذلك بنسبة (57%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (42%) ، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (11%)، يتضح أن ادارة الشركة توزع المسئوليات حسب مؤهلات الموظفين مما أدى لتحسين الاداء.

جدول (24). التوزيع التكراري للعبارة الرابعة (يتميز توزيع الصلاحيات بالشفافية)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	69	23
أوافق	75	25
لا رأي	52	17.4
لا أوافق	64	21.3
لا أوافق بشدة	40	13.3
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (24) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن يتميز توزيع الصلاحيات بالشفافية وذلك بنسبة (48%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون (34.6%)، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (17.4%)، وأفق أفراد العينة أن ادارة الشركة توزع الصلاحيات بين الموظفين بصدق وأمانة مما حسن أدائهم.

المحور الخامس:محور المشاركة فى إتخاذ القرارات

لمعرفة وجهة نظر المبحوثين حول (المشاركة فى إتخاذ القرارات) فقد طرح عليهم العبارات التالية وقد منحوا خيارات الإجابة التالية (أوافق بشدة ، أوافق، لا رأي، لا أوافق ، لا وافق بشدة) وقد جاءت الإجابات من وجهة نظرهم كما توضحها الجداول التالية:

جدول (25). التوزيع التكراري للعبارة الاولى (لا يوجد تدخل للرؤساء فى عمل المرؤسين)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	66	22
أوافق	81	27
لا رأي	46	15.3
لا أوافق	53	17.7
لا أوافق بشدة	54	18
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (25) إرتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق و أوافق بشدة على أن لا يوجد تدخل للرؤساء فى عمل المرؤسين وذلك بنسبة (49%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون (35.7%) ، أما نسبة الذين لا رأي لديهم (15.3%)، يتضح أن ادارة الشركة تمنع تدخل الرؤساء في عمل المرؤسين مما طبق العدالة بين الموظفين.

جدول (26). التوزيع التكراري للعبارة الثانية (هناك ضعف للمعلومات المتوافرة لصنع القرار الاداري)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	67	22.3
أوافق	82	27.3
لا رأي	34	11.4
لا أوافق	26	8.7
لا أوافق بشدة	91	30.3
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (26) إرتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة على أن هناك ضعف للمعلومات المتوافرة لصنع القرار الاداري وذلك بنسبة (49.6%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقون (39%) ، أما نسبة الذين لا رأي لديهم (11.4%) ، يتضح أن ادارة الشركة تحتاج لمعلومات أكثر دقة لصنع قرار اداري صحيح .

جدول (27). التوزيع التكراري للعبارة الثالثة (يوجد نظام واضح لتقسيم العمل بين الموظفين)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	75	25
أوافق	69	23
لا رأي	55	18.3
لا أوافق	36	12
لا أوافق بشدة	65	21.7
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (27) إرتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق و أوافق بشدة على أن يوجد نظام واضح لتقسيم العمل بين الموظفين وذلك بنسبة (48%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقون (33.7%) ، أما نسبة الذين لا رأي لديهم (18.3%) ، يتضح أن ادارة الشركة لها نظام ادري واضح ومميز أدى لتقسيم العمل بين الموظفين مما أدى لإرضاهم.

جدول (28). التوزيع التكراري للعبارة الرابعة (لا تدخل العلاقات الشخصية فى صنع القرار الاداري)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	85	28.4
أوافق	63	21
لا رأي	24	8
لا أوافق	52	17.3
لا أوافق بشدة	76	25.3
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (28) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق و أوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن لا تدخل العلاقات الشخصية فى صنع القرار الاداري وذلك بنسبة (49.4%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (42.6%)، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (4%)، يتضح أن إدارة الشركة لا تدخل العلاقات الشخصية في صنع قراراتها مما جوّد العمل الادري.

جدول (29). التوزيع التكراري للعبارة الخامسة (اهتمام الادارة بملاحظات الموظفين أدى لتحسين الاداء)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	79	26.3
أوافق	83	27.7
لا رأي	53	17.7
لا أوافق	46	15.3
لا أوافق بشدة	39	13
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (29) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق و أوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن اهتمام الادارة بملاحظات الموظفين أدى لتحسين الاداء وذلك بنسبة (54%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (28.3%)، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (17.7%)، يتضح أن إدارة الشركة تهتم بملاحظات الموظفين مما حسّن الاداء بها.

المحور السادس: النظم الإدارية

لمعرفة وجهة نظر المبحوثين حول (النظم الإدارية) فقد طرح عليهم العبارات التالية وقد منحوا خيارات الإجابة التالية (أوافق بشدة ، أوافق، لا رأي، لا أوافق ، لا وافق بشدة) وقد جاءت الإجابات من وجهة نظرهم كما توضحها الجداول التالية:

جدول (30). التوزيع التكراري للعبارة الاولي (توجد نظم تحكم العمل بالشركة)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	88	29.3
أوافق	64	21.3
لا رأي	37	12.4
لا أوافق	22	7.3
لا أوافق بشدة	89	29.7
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (30) إرتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق وأوافق بشدة على أنتوجد نظم تحكم العمل بالشركة وذلك بنسبة (50.6%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون (37%) ، أما نسبة الذين لا رأي لديهم (12.4%)، يتضح أن الشركة لها نظم ادارية ممتازة مما ادى للتحكم في العمل بها.

جدول (31). التوزيع التكراري للعبارة الثانية (لدى الشركة قوانيين رادعة)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	87	29
أوافق	63	21
لا رأي	55	18.3
لا أوافق	36	12
لا أوافق بشدة	59	19.7
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (31) إرتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق و أوافق بشدة على أن لدى الشركة قوانيين رادعة وذلك بنسبة (50%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقون (31.7%) ، أما نسبة الذين لا رأي لديهم (18.3%) ، يتضح أن ادارة الشركة وضعت قوانيين رادعة مما ادي التزام الموظفين بعملهم بصورة جيدة.

جدول (32). التوزيع التكراري للعبارة الثالثة (يلتزم الموظفون بالنظم مما حسن الاداء)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	88	29.3
أوافق	63	21
لا رأي	51	17
لا أوافق	23	7.7
لا أوافق بشدة	75	25
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (32) إرتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق و أوافق بشدة على أن يلتزم الموظفون بالنظم مما حسن الاداء وذلك بنسبة (50.3%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقون (32.7%) ، أما نسبة الذين لا رأي لديهم (17%) ، يتضح أن موظفي الشركة يلتزمون بالنظم بالشركة مما حسن الاداء.

جدول (33). التوزيع التكراري للعبارة الرابعة (القوانين الموجودة بالشركة واضحة)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	89	29.6
أوافق	63	21
لا رأي	47	15.7
لا أوافق	26	8.7
لا أوافق بشدة	75	25
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (33) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق و أوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن القوانين الموجودة بالشركة واضحة وذلك بنسبة (50.6%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (43.7%)، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (15.7%)، يتضح أن إدارة الشركة وضعت قوانين واضحة ساعدت على سير العمل الاداري بها.

المحور السابع: القرارات الإدارية

لمعرفة وجهة نظر المبحوثين حول (القرارات الإدارية) فقد طرح عليهم العبارات التالية وقد منحوا خيارات الإجابة التالية (أوافق بشدة ، أوافق، لا رأي، لا أوافق ، لا وافق بشدة) وقد جاءت الإجابات من وجهة نظرهم كما توضحها الجداول التالية:

جدول (34). التوزيع التكراري للعبارة الاولي (القرارات الإدارية تتم عن طريق المشاركة)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	95	31.6
أوافق	35	11.7
لا رأي	45	15
لا أوافق	75	25
لا أوافق بشدة	50	16.7
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (34) إرتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق و أوافق بشدة على أن القرارات الإدارية تتم عن طريق المشاركة وذلك بنسبة (43.3%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون (41.7%) ، أما نسبة الذين لا رأي لديهم (15%)، يتضح أن ادارة الشركة تشرك الموظفين في اتخاذ القرارات الادارية مما ادى لرضاهم اتجاه الشركة وبالتالي حسن ادائهم.

جدول (35). التوزيع التكراري للعبارة الثانية (القرارات الإدارية تدعم أهداف الشركة)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	91	30.3
أوافق	56	18.7

8.7	26	لا رأي
14	42	لا أوافق
28.3	85	لا أوافق بشدة
100	300	المجموع

يتضح من الجدول (35) إرتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق و أوافق بشدة على أن القرارات الإدارية تدعم أهداف الشركة وذلك بنسبة (49%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقون (42.3%) ، أما نسبة الذين لا رأي لديهم (14%) ، يتضح أن ادارة الشركة وضعت قرارات ادارية دعمت اهداف الشركة مما حسن الاداء بها.

جدول (36). التوزيع التكراري للعبارة الثالثة (القرارات الإدارية تركز على مصلحة العمل)

%	العدد	الإجابة
29	87	أوفق بشدة
18.7	56	أوافق
12	36	لا رأي
14	42	لا أوافق
26.3	79	لا أوافق بشدة
100	300	المجموع

يتضح من الجدول (36) إرتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق و أوافق بشدة على أن القرارات الإدارية تركز على مصلحة العمل وذلك بنسبة (47.7%) ، بينما بلغت نسبة غير الموافقون (40.3%) ، أما نسبة الذين لا رأي لديهم (12%) ، يتضح أن ادارة الشركة عندما تضع القرارات الادارية تراعي مصلحة العمل والموظفين.

جدول (37). التوزيع التكراري للعبارة الرابعة (القرارات الإدارية تركز على مصلحة الموظفين)

%	العدد	الإجابة
32.3	97	أوفق بشدة
10.7	32	أوافق
17.3	52	لا رأي
8.7	26	لا أوافق
31	93	لا أوافق بشدة
100	300	المجموع

يتضح من الجدول (37) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق و أوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن القرارات الإدارية تركز على مصلحة الموظفين وذلك بنسبة (43%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (39.7%)، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (8.7%)، يتضح أن إدارة الشركة عند وضعها للقرارات الادارية تراعي مصلحة الموظفين مما حسّن الاداء بها.

جدول (38). التوزيع التكراري للعبارة الخامسة (القرارات الإدارية بالشركة صائبة)

%	العدد	الإجابة
30.3	91	أوفق بشدة
23	69	أوافق
15	45	لا رأي
21	63	لا أوافق
10.7	32	لا أوافق بشدة
100	300	المجموع

يتضح من الجدول (38) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق و أوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن القرارات الإدارية بالشركة صائبة وذلك بنسبة (53.3%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (31.7%)، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (21%)، يتضح أن إدارة الشركة تضع قرارات صائبة حسب خطتها الاستراتيجية لسير العمل بها.

جدول (39). التوزيع التكراري للعبارة السادسة (القرارات الإدارية عادلة)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	85	28.3
أوافق	63	21
لا رأي	33	11
لا أوافق	23	7.7
لا أوافق بشدة	96	32
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (39) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق و أوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن القرارات الإدارية عادلةوذلك بنسبة (49.4%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (39.7%)، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (11%)، يتضح أن إدارة تهتم بوضع قرارات عادلة بين الموظفين مما شجعهم لاداء العمل بهمة وجدية.

جدول (40). التوزيع التكراري للعبارة السابعة (القرارات الإدارية تتم في اطار النظم المعمول به)

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	65	21.7
أوافق	70	23.3
لا رأي	66	22
لا أوافق	49	16.3
لا أوافق بشدة	50	16.7
المجموع	300	100

يتضح من الجدول (40) ارتفاع مجموعة تكرار الإجابات في فئة أوافق و أوفق بشدة وهذا يدل على أن معظم مفردات العينة يوافقون على أن القرارات الإدارية تتم في اطار النظم المعمول به وذلك بنسبة (45%)، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (33%)، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (22%)، يتضح أن إدارة الشركة لها نظم ادارية ممتازة نظمت العمل الاداري بها.

إختبار فرضيات الدراسة الميدانية

يتناول الباحثون في هذا البحث مناقشة وتفسير بيانات الدراسة الميدانية وذلك من خلال المعلومات التي أسفرت عنها جداول تحليل البيانات الإحصائية وكذلك بيانات التحليل الإحصائي لإختبار الفروض . وسيقوم الباحثون بمناقشة وتفسير نتيجة كل فرض على حدى بهدف الحكم على صحتها أوعدمه إستناداً إلى التحليل الإحصائي العام. ولإختبار فرضيات الدراسة قام الباحثون بتحديد العبارات المرتبطة بالفرضيات ثم إختبارها بإستخدام:

أولاً:إستخدام الوسيط: حيث يتم إستخدام الوسيط لكل عبارة من عبارات الإستبانة حيث يتم إعطاء الدرجة (1) لإجابة أوفق بشدة والدرجة(2) لاإجابة أوافق والدرجة (3) لإجابة محايد والدرجة (4) للإجابة لا أوافق والدرجة (5) لإجابة لأوافق بشدة.

ثانياً: إستخدام كآي تربيع :لمعرفة دلالة الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات كل فرضية.

وفيما يلي مناقشة وإختبار فرضيات البحث.

أولاً: الفرضية الأولى:يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) للهيكل التنظيمى على إتخاذ القرار الإداري **.**

ولإثبات هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الوسيط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وفيما يلي الجدول الذي يوضح تقدير قيم الوسيط لعبارات الفرضية الأولى:

جدول (41). الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الأولى

العبارات	الوسيط	التفسير
الهيكل التنظيمي بالشركة ملاءم لإحتياجات العمل	2	أوافق
الهيكل التنظيمي بالشركة يساعد على تحقيق الأهداف	2	أوافق
تعمل إدارة الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة	2	أوافق
هنالك مستوى عالى من الاتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي في الشركة	2	أوافق
يساعد الهيكل التنظيمي الشركة على إتخاذ القرار الإداري السليم	1	أوافق بشدة

يتبين من الجدول (41) مايلي:

1.بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي بالشركة ملاءم لإحتياجات العمل.

2.بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن الهيكل التنظيمي بالشركة يساعد على تحقيق الأهداف

3.بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تعمل إدارة الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة.

4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هنالك مستوى عالى من الاتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي في الشركة.

5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن يساعد الهيكل التنظيمي الشركة على إتخاذ القرار الإداري السليم.

إستخدام إختبار كاى تربيع:

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقون وغير الموافقون للبيانات أعلاه تم إستخدامإختبار مربع كاى لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارات الفرضية الأولى وفيما يلي الجدول (42) يلخص بيانات الإختبارات لهذه العبارات:

جدول (42). بيانات إختبار مربع كاى لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الأولى

العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاى
الهيكل التنظيمي بالشركة ملاءم لإحتياجات العمل	4	70.25
الهيكل التنظيمي بالشركة يساعد على تحقيق الأهداف	2	59.93
تعمل إدارة الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة	2	80.83
هنالك مستوى عالى من الاتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي في الشركة	3	57.40
يساعد الهيكل التنظيمي الشركة على إتخاذ القرار الإداري السليم	2	49.33

يتضح من الجدول(42) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (70.25) وهذه القيمة اكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح غير الموافقون على أن الهيكل التنظيمي بالشركة ملاءم لإحتياجات العمل .

2. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (59.93) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن الهيكل التنظيمي بالشركة يساعد على تحقيق الأهداف .

3. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (80.83) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليهفإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أن تعمل إدارة الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة.

4.بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (57.40) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (3.78) وعليهفإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أن هنالك مستوى عالى من الاتصال بين أجزاء الهيكل التنظيمي في الشركة.

5. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (49.33) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدوليةعند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون بشدة على أن يساعد الهيكل التنظيمي الشركة على إتخاذ القرار الإداري السليم.

وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع عبارات الفرضية الأولى تم تلخيص الإجابات الكلية لجميع أفراد عين الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الأولى كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (43). التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الأولى

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	415	27.7
أوافق	341	22.7
لا رأي	249	16.6
لا أوافق	227	15.1
لا أوافق بشدة	268	17.9
المجموع	1500	100

يتبين من الجدول (43) أن نسبة (50.4%) من عينة الدراسة يوافقون على عبارات الفرضية الأولى، بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك(33%) ،بينما بلغت نسبة الذين ليس لديهم رأى على ذلك (16.6%) وقد بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد الإجابات الموافقة والغير موافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى (317.74) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الأولى.

وما تقدم يتضح أن فرضية الدراسة الأولى والتي نصت على أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) للهيكل التنظيمى على إتخاذ القرار الإداري تم التحقق منها.

ثانياً: الفرضية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) للانظمة والتعليمات على إتخاذ القرار الإداري**.**

ولإثبات هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الوسيط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وفيما يلي الجدول الذي يوضح تقدير قيم الوسيط لعبارات الفرضية الثانية:

جدول (44). الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثانية

العبارات	الوسيط	التفسير
تسهم الأنظمة بالشركة فى إتخاذ القرار الإداري السليم	2	أوافق
تتوفر لدى الشركة أنظمة ممتازة	1	أوافق بشدة
ساعدت الأنظمة والتعليمات على تطوير القرار الإداري بالشركة	2	أوافق
تهتم الشركة بالتحديث المستمر للأنظمة	2	أوافق

يتبين من الجدول(44) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تسهم الأنظمة بالشركة فى إتخاذ القرار الإداري السليم.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (1) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تتوفر لدى الشركة أنظمة ممتازة.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على ساعدت الأنظمة والتعليمات على تطوير القرار الإداري بالشركة.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هتهتم الشركة بالتحديث المستمر للأنظمة.

إستخدام إختبار كاى تربيع:

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقين وغيرالموافقين للبيانات أعلاه تم إستخدام إختبار مربع كاى لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارات الفرضية الثانية وفيما يلي الجدول (45) يلخص بيانات الإختبارات لهذه العبارات:

جدول (45). بيانات إختبارمربع كاى لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الثانية

العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاى
تسهم الأنظمة بالشركة فى إتخاذ القرار الإداري السليم	4	85.58
تتوفر لدى الشركة أنظمة ممتازة	4	70.66
ساعدت الأنظمة والتعليمات على تطوير القرار الإداري بالشركة	2	79.83
تهتم الشركة بالتحديث المستمر للأنظمة	3	43.66

يتضح من الجدول (45) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (85.58) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين يوافقون على أنهتسهم الأنظمة بالشركة فى إتخاذ القرار الإداري السليم.
2. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (70.66) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (4) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (9.48) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن تتوفر لدى الشركة أنظمة ممتازة.
3. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (79.83) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن ساعدت الأنظمة والتعليمات على تطوير القرار الإداري بالشركة.
4. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (43.66) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.81) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح غير الموافقين على أنتهتم الشركة بالتحديث المستمر للأنظمة.

وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع عبارات الفرضية الثانية تم تلخيص الإجابات الكلية لجميع أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الثانية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (46). التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثانية

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	347	28.9
أوافق	220	18.3
لا رأي	162	13.5
لا أوافق	146	12.2
لا أوافق بشدة	325	27.1
المجموع	1200	100

يتبين من الجدول (46) أن نسبة (47.2%) من عينة الدراسة يوافقون على عبارات الفرضية الثانية بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (39.3%)، أما الذين لم يبدو رأي فقد بلغت نسبتهم (13.5%)، وقد بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد الإجابات الموافقة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية (279.73) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدوليةعند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثانية.

وما تقدم يتضح أن فرضية الدراسة الثانية والتي نصت على أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) للانظمة والتعليمات على إتخاذ القرار الإداري تم التحقق منها.

ثالثاً: الفرضية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) التمكين الإداري على إتخاذ القرار الإداري ولإثبات هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الوسيط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وفيما يلي الجدول الذي يوضح تقدير قيم الوسيط لعبارات الفرضية الثالثة:

جدول (47). الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الثالثة

العبارة	الوسيط	التفسير
تعمل الشركة على مشاركة الموظفين فى إتخاذ القرار الإداري	2	أوافق
تدعم الشركة الموظفين لزيادة الثقة	2	أوافق
تتبع الشركة نظام الحوافز لتشجيع الموظفين	3	لا رأي
تتيح الشركة الفرصة للعاملين إنتاج أفكار جديدة	2	أوافق

يتبين من الجدول (47) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تعمل الشركة على مشاركة الموظفين فى إتخاذ القرار الإداري.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون على أن تدعم الشركة الموظفين لزيادة الثقة.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تتبع الشركة نظام الحوافز لتشجيع الموظفين.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن تتيح الشركة الفرصة للعاملين إنتاج أفكار جديدة.

إستخدام إختبار كاى تربيع:

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أعداد الموافقون وغيرالموافقون للبيانات أعلاه تم إستخدام إختبار مربع كاى لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارات الفرضية الثالثة وفيما يلي الجدول (48) يلخص بيانات الإختبارات لهذه العبارات:

جدول (48). بيانات إختبار مربع كاى لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الثالثة

العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاى
تعمل الشركة على مشاركة الموظفين فى إتخاذ القرار الإداري	2	93.41
تدعم الشركة الموظفين لزيادة الثقة	3	76.33
تتبع الشركة نظام الحوافز لتشجيع الموظفين	2	98.41
تتيح الشركة الفرصة للعاملين إنتاج أفكار جديدة	2	89.16

يتضح من الجدول(48) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى والبالغة (93.41) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح غير الموافقون على أن تعمل الشركة على مشاركة الموظفين فى إتخاذ القرار الإداري.
2. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (76.33) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.81) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لا رأي لديهم على تدعم الشركة الموظفين لزيادة الثقة.
3. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (98.41) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن تتبع الشركة نظام الحوافز لتشجيع الموظفين.
4. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (89.16) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن تتيح الشركة الفرصة للعاملين إنتاج أفكار جديدة.

للتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع عبارات الفرضية الثالثة تم تلخيص الإجابات الكلية لجميع أفراد عينة الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الثالثة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (49). التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الثالثة

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	299	24.9
أوافق	265	22.1
لا رأي	185	15.4
لا أوافق	216	18
لا أوافق بشدة	235	19.6
المجموع	1200	100

يتبين من الجدول (49) أن نسبة (47%) من عينة الدراسة يوافقون على عبارات الفرضية الثالثة بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (37.8%)، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (15.4%) وقد بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين إعداد الإجابات الموافقة والغير موافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة (357.3) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الثالثة.

وما تقدم يتضح أن فرضية الدراسة الثالثة والتي نصت على أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) التمكين الإداري على إتخاذ القرار الإداري تم التحقق منها.

رابعاً: الفرضية الرابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) التفويض الإداري على إتخاذ القرار الإداري

ولإثبات هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الوسيط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وفيما يلي الجدول الذي يوضح تقدير قيم الوسيط لعبارات الفرضية الرابعة:

جدول (50). الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الرابعة

العبارات	الوسيط	التفسير
تعتمد الشركة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة	2	أوافق
هنالك وضوح فى توزيع الصلاحيات فى الشركة	2	أوافق
هنالك وضوح فى توزيع المسؤوليات فى الشركة	2	أوافق
يتميز توزيع الصلاحيات بالشفافية	1	أوافق بشدة

يتبين من الجدول (50) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون على أن تعتمد الشركة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هنالك وضوح فى توزيع الصلاحيات فى الشركة.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن هنالك وضوح فى توزيع المسؤوليات فى الشركة.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (1) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن يتميز توزيع الصلاحيات بالشفافية.

إستخدام إختبار كاى تربيع:

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعداد الموافقون وغير الموافقون للبيانات أعلاه تم إستخدام إختبار مربع كاى لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارات الفرضية الرابعة وفيما يلي الجدول (51) يلخص بيانات الإختبارات لهذه العبارات:

جدول (51). بيانات إختبارمربع كاى لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الرابعة

قيمة مربع كاى	درجة الحرية	العبارات
59.16	2	تعتمد الشركة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة
37.8	2	هنالك وضوح فى توزيع الصلاحيات فى الشركة
67	3	هنالك وضوح فى توزيع المسئوليات فى الشركة
97.3	2	يتميز توزيع الصلاحيات بالشفافية

يتضح من الجدول (51) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (59.16) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن تعتمد الشركة على تفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.

2. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (37.80) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوىدلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن هنالك وضوح فى توزيع الصلاحيات فى الشركة.

3. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (67.00) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.81) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لا رأي لديهم على أن هنالك وضوح فى توزيع المسئوليات فى الشركة.

4. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (97.33) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.9) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن يتميز توزيع الصلاحيات بالشفافية.

وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع عبارات الفرضية الرابعة تم تلخيص الإجابات الكلية لجميع أفراد عين الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الرابعة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (52). التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الرابعة

%	العدد	الإجابة
26	307	أوفق بشدة
23.5	282	أوافق
12.4	149	لا رأي
17.7	212	لا أوافق
20.8	250	لا أوافق بشدة
100	1200	المجموع

يتبين من الجدول (52) أن نسبة (49.5%) من عينة الدراسة يوافقون على عبارات الفرضية الرابعة بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (38.5%)، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (12.4%)، وقد بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة (261.26) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الرابعة.

وما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الرابعة والتي نصت على أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) التفويض الإداري على إتخاذ القرار الإداري تم التحقق منها

خامساً: الفرضية الخامسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) المشاركة في إتخاذ القرارات على إتخاذ القرار الإداري.

ولإثبات هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الوسيط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وفيما يلي الجدول الذي يوضح تقدير قيم الوسيط لعبارات الفرضية الخامسة:

جدول (53). الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية الخامسة

التفسير	الوسيط	العبارات
أوافق	2	لا يوجد تدخل للرؤساء فى عمل المرؤسين
أوافق	2	توافر للمعلومات المتوافرة لصنع القرار الاداري
أوافق	2	يوجد نظام واضح لتقسيم العمل بين الموظفين
أوافق بشدة	1	لا تدخل العلاقات الشخصية فى صنع القرار الاداري
أوافق	2	اهتمام الادارة بملاحظات الموظفين أدى لتحسين الاداء

يتبين من الجدول (53) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون على أن لا يوجد تدخل للرؤساء فى عمل المرؤسين.

2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن توافر للمعلومات المتوافرة لصنع القرار الاداري.

3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن يوجد نظام واضح لتقسيم العمل بين الموظفين.

4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (1) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن لا تدخل العلاقات الشخصية فى صنع القرار الاداري.

5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن اهتمام الادارة بملاحظات الموظفين أدى لتحسين الاداء.

إستخدام إختبار كاى تربيع:

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعداد الموافقون وغير الموافقون للبيانات أعلاه تم إستخدامإختبار مربع كاى لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارات الفرضية الخامسة وفيما يلي الجدول (54) يلخص بيانات الإختبارات لهذه العبارات:

جدول (54). بيانات إختبارمربع كاى لدلالة الفروق لإجابات الفرضية الخامسة

قيمة مربع كاى	درجة الحرية	العبارات
62.2	2	لا يوجد تدخل للرؤساء فى عمل المرؤسين
18.5	2	توافر للمعلومات المتوافرة لصنع القرار الاداري
84.6	3	يوجد نظام واضح لتقسيم العمل بين الموظفين
81.4	2	لا تدخل العلاقات الشخصية فى صنع القرار الاداري
95.2	2	اهتمام الادارة بملاحظات الموظفين أدى لتحسين الاداء

يتضح من الجدول (54) ما يلي:1. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (62.2) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن لا يوجد تدخل للرؤساء فى عمل المرؤسين.

2. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (18.5) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوىدلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن توافر للمعلومات المتوافرة لصنع القرار الاداري.

3. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (84.6) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.81) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لا رأي لديهم على أنيوجد نظام واضح لتقسيم العمل بين الموظفين.

4. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (81.4) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.9) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن لا تدخل العلاقات الشخصية فى صنع القرار الاداري.

5. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (95.2) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.9) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن اهتمام الادارة بملاحظات الموظفين أدى لتحسين الاداء.

وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع عبارات الفرضية الرابعة تم تلخيص الإجابات الكلية لجميع أفراد عين الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية الخامسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (55). التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية الخامسة

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	372	24.8
أوافق	378	25
لا رأي	212	14.1
لا أوافق	213	14.2
لا أوافق بشدة	325	21.7
المجموع	1500	100

يتبين من الجدول (55) أن نسبة (49.8%) من عينة الدراسة يوافقون على عبارات الفرضية الخامسة بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك(35.9%)، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (14.1%)، وقد بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الخامسة (341.9) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية الخامسة.

وما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة الخامسة والتي نصت على أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) المشاركة في إتخاذ القرارات على إتخاذ القرار الإداري تم التحقق منها.

سادساً: الفرضية السادسة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) للنظم الإدارية على إتخاذ القرار الإداري**.**
ولإثبات هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الوسيط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وفيما يلي الجدول الذي يوضح تقدير قيم الوسيط لعبارات الفرضية السادسة:

جدول (56). الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية السادسة

العبارات	الوسيط	التفسير
توجد نظم تحكم العمل بالشركة	2	أوافق
لدى الشركة قوانين رادعة	2	أوافق
يلتزم الموظفون بالنظم مما حسن الاداء	2	أوافق
القوانيين الموجودة بالشركة واضحة	1	أوافق بشدة

يتبين من الجدول (56) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون على أن توجد نظم تحكم العمل بالشركة.

2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن لدى الشركة قوانيين رادعة.

3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن يلتزم الموظفون بالنظم مما حسن الاداء.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (1) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن القوانين الموجودة بالشركة واضحة.

إستخدام إختبار كاى تربيع:

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعداد الموافقون وغير الموافقون للبيانات أعلاه تم إستخدام إختبار مربع كاى لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارات الفرضية السادسة وفيما يلي الجدول (57) يلخص بيانات الإختبارات لهذه العبارات:

جدول (57). بيانات إختبارمربع كاى لدلالة الفروق لإجابات الفرضية السادسة

العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاى
توجد نظم تحكم العمل بالشركة	2	56.3
لدى الشركة قوانيين رادعة	2	48.6
يلتزم الموظفون بالنظم مما حسن الاداء	3	63.9
القوانين الموجودة بالشركة واضحة	2	24.3

يتضح من الجدول (57) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (56.3) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن توجد نظم تحكم العمل بالشركة.

2. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (48.6) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن لدى الشركة قوانين رادعة.

3.بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (63.9) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.81) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لا رأي لديهم على أن يلتزم الموظفون بالنظم مما حسن الاداء.

4. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (24.8) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.9) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن القوانيين الموجودة بالشركة واضحة.

وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع عبارات الفرضية الرابعة تم تلخيص الإجابات الكلية لجميع أفراد عين الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية السادسة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (58). التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية السادسة

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	352	29.3
أوافق	253	21.1
لا رأي	190	15.8
لا أوافق	107	8.9
لا أوافق بشدة	298	24.8
المجموع	1200	100

يتبين من الجدول (58) أن نسبة (50.4%) من عينة الدراسة يوافقون على عبارات الفرضية السادسة بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (33.7%)، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (15.8%)، وقد بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية السادسة (193.1) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات

الفرضية السادسة. وما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السادسة والتي نصت على أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) للنظم الإدارية على إتخاذ القرار الإداري تم التحقق منها.

سابعاً: الفرضية السابعة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) جودة القرارات الإدارية على إتخاذ القرار الإداري

ولإثبات هذه الفرضية سيتم أولاً تقدير الوسيط لجميع عبارات الفرضية لمعرفة اتجاه عينة الدراسة وفيما يلي الجدول الذي يوضح تقدير قيم الوسيط لعبارات الفرضية السابعة:

جدول (59). الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الفرضية السابعة

العبارات	الوسيط	التفسير
القرارات الإدارية تتم عن طريق المشاركة	2	أوافق
القرارات الإدارية تدعم أهداف المنظمة	2	أوافق
القرارات الإدارية تركز على مصلحة العمل	2	أوافق
القرارات الإدارية تركز على مصلحة الموظفين	1	أوافق بشدة
القرارات الإدارية بالشركة صائبة	2	أوافق
القرارات الإدارية عادلة	1	أوافق بشدة
القرارات الإدارية تتم في اطار النظم المعمول بها	1	أوافق بشدة

يتبين من الجدول (59) ما يلي:

1. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الأولى (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة الذين يوافقون على أن القرارات الإدارية تتم عن طريق المشاركة.
2. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثانية (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن القرارات الإدارية تدعم أهداف المنظمة.
3. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الثالثة (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن القرارات الإدارية تركز على مصلحة العمل.
4. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الرابعة (1) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن القرارات الإدارية تركز على مصلحة الموظفين.
5. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة الخامسة (2) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون على أن القرارات الإدارية بالشركة صائبة.
6. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السادسة (1) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن القرارات الإدارية عادلة.
7. بلغت قيمة الوسيط لإجابات أفراد عينة الدراسة على العبارة السابعة (1) وتعني هذه القيمة أن غالبية أفراد العينة يوافقون بشدة على أن القرارات الإدارية تتم في اطار النظم المعمول بها.

إستخدام إختبار كاى تربيع:

ولإختبار وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إعداد الموافقون وغير الموافقون للبيانات أعلاه تم إستخدام إختبار مربع كاى لدلالة الفروق بين الإجابات على كل عبارات الفرضية السابعة وفيما يلي الجدول (60) يلخص بيانات الإختبارات لهذه العبارات:

جدول (60). بيانات إختبارمربع كاى لدلالة الفروق لإجابات الفرضية السابعة

العبارات	درجة الحرية	قيمة مربع كاى
القرارات الإدارية تتم عن طريق المشاركة	2	52.2
القرارات الإدارية تدعم أهداف المنظمة	2	63.1
القرارات الإدارية تركز على مصلحة العمل	3	45.1
القرارات الإدارية تركز على مصلحة الموظفين	2	33.4
القرارات الإدارية بالشركة صائبة	2	56.4
القرارات الإدارية عادلة	2	65.2
القرارات الإدارية تتم في اطار النظم المعمول بها	2	43.5

يتضح من الجدول (60) ما يلي:

1. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الأولى (52.2) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن القرارات الإدارية تتم عن طريق المشاركة.
2. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثانية (63.1) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن القرارات الإدارية تدعم أهداف المنظمة.
3. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الثالثة (45.1) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (3) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (7.81) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الذين لا رأي لديهم على أن القرارات الإدارية تركز على مصلحة العمل.
4. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الرابعة (33.4) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.9) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن القرارات الإدارية تركز على مصلحة الموظفين.
5. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة الخامسة (56.4) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.9) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن القرارات الإدارية بالشركة صائبة.
6. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السادسة (65.2) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.9) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن القرارات الإدارية عادلة.
7. بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة للعبارة السابعة (43.5) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجات حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.9) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة ولصالح الموافقون على أن القرارات الإدارية تتم في اطار النظم المعمول بها.

وللتحقق من صحة الفرضية بصورة إجمالية لجميع عبارات الفرضية الرابعة تم تلخيص الإجابات الكلية لجميع أفراد عين الدراسة على العبارات الخاصة بالفرضية السابعة كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (61). التوزيع التكراري لإجابات أفراد عينة الدراسة على جميع عبارات الفرضية السابعة

الإجابة	العدد	%
أوفق بشدة	611	29.1
أوافق	381	18.1
لا رأي	303	14.4
لا أوافق	320	15.2
لا أوافق بشدة	485	23.1
المجموع	2100	100

يتبين من الجدول (61) أن نسبة (47.2%) من عينة الدراسة يوافقون على عبارات الفرضية السابعة بينما بلغت نسبة غير الموافقون على ذلك (38.3%)، أما الذين لم يبدوا رأي فقد بلغت نسبتهم (14.4%)، وقد بلغت قيمة مربع كاى المحسوبة لدلالة الفروق بين أعداد الإجابات الموافقة وغير الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية السابعة (358.9) وهذه القيمة أكبر من قيمة مربع كاى الجدولية عند درجة حرية (2) ومستوى دلالة (5%) والبالغة (5.99) وعليه فإن ذلك يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابات الموافقة على ما جاء بجميع عبارات الفرضية السابعة.

وما تقدم نستنتج أن فرضية الدراسة السابعة والتي نصت على أن يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى(0.05) جودة القرارات الإدارية على إتخاذ القرار الإداري تم التحقق منها.

الخـــــــاتمة

أولاً: النتائج

1. عملية التفويض الاداري داخل شركة الفوسفات الأردنية ساعدت في تحقيق الكفاءة وحسن الأداء.
2. تشكل الرقابة الذاتية عاملا ضرورياً لدى المرؤوسين وتساعدهم على توجيه أدائهم الوظيفي بشكل أفضل.
3. نسبة المشاركة فى اتخاذ القرارات تتاثر بنوع الجنس، بدليل أن الذكور اكدوا على أن نسبة مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار عالية وذلك بنسبة (92%).
4. تعمل إدارة الشركة على تطوير الهيكل التنظيمي بصورة مستمرة لموكبة التطورات الحديثة لدعم العمل وتحسين الاداء.
5. ساعدت الأنظمة والتعليمات على تطوير القرار الإداري بشركة الفوسفات الأردنية.
6. تتبع شركة الفوسفات الأردنية نظام الحوافز لتشجيع الموظفين على الأداء المميز مما يساعد في عملية صنع القرار السليم بنسبة (85%).
7. يتميز توزيع الصلاحيات بشركة الفوسفات الأردنية بالشفافية مما ساعد فى اتخاذ القرار الاداري السليم.
8. لا يوجد تدخل للرؤساء فى عمل المرؤسين بشركة الفوسفات الأردنية مما وفر الثقة للموظفين وادى ذلك لصنع قرار سليم.
9. لا تدخل العلاقات الشخصية فى صنع القرار الاداري بشركة الفوسفات الأردنية مما أتاح للموظفين فرصة المشاركة في صنع القرار بأريحيه.
10. القوانيين الموجودة بشركة الفوسفات الأردنية واضحة مما أدى لضبط العمل بها.
11. القرارات الإدارية بشركة الفوسفات الأردنية تركز على مصلحة الموظفين مما شجعهم على الاداء التميز وذلك بنسبة (76%).
12. القرارات الإدارية بشركة الفوسفات الأردنية تتم في اطار النظم المعمول به مما جعلها سليمة.

ثانياً: التوصيات

1. الاهتمام بإزالة المعوقات التى تحد من مشاركة الموظفين بشركة الفوسفات الأردنية في صنع القرار الإداري.
2. إعداد الدورات التدريبية للموظفين بشركة الفوسفات الأردنية وخاصة في مجالات مهارات صنع القرار الإداري بما يزيد الوعي بها.
3. تقديم الدعم المعنوي للموظفين بشركة الفوسفات الإردنية على المشاركة في صنع القرار.
4. منح الثقة للموظفين بشركة الفوسفات الأردنية لاظهار ابداعاتهم وذلك من خلال تفويض الصلاحيات لهم مما يحسن الأداء بالشركة.
5. مراجعة القوانين والاجراءات المنظمة للعمل للملائمة مع مستجدات العمل.
6. إشراك كل الموظفين في عملية صنع القرار الإداري لمعرفة معوقات الأداء بشركة الفوسفات الأردنية.
7. ضرورة تطوير الهياكل التنظيمية بشركة الفوسفات الأردنية حتى تكون قادرة على اتخاذ القرارات السليمة.
8. الاستعانة بخبراء فى مجال اتخاذ القرارات الإدارية لمعالجة المشكلات داخل شركة الفوسفات الأردنية ورفع كفاءة الأداء.
9. ضرورة مراعاة العوامل الداخلية والخارجية بما لا يؤثر سلباً على عملية صنع القرار الإداري.
10. يجب مراعاة المؤهل العلمي لمدراء الإدارات والاقسام وتخصصاتهم في الإدارة حيث يؤثر ذلك في عملية صنع القرار الإداري.
11. يجب مراعاة سنوات الخبرة لمدراء الإدارات والاقسام ومؤهلاتهم العلمية في الإدارة حيث يؤثر ذلك في عملية صنع القرار الإداري.

References

Abualoush, S., Masa'deh, R., Bataineh, K., & Alrowwad, A. (2018). The Role of Knowledge Management Process and Intellectual Capital as Intermediary Variables between Knowledge Management Infrastructure and Organization Performance. Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management, 13, 279-309.

Alenezi, H., Tarhini, A., Alalwan, A., & Al-Qirim, N. (2017). Factors Affecting the Adoption of E-Government in Kuwait: A Qualitative Study. Electronic Journal of e-Government, 15(2), 84-102.

Alkandari, A., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Knowledge Management and its Role on Organizational Crisis Management: A Literature Review. Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 6(4), 833-850.

AL-Lozi, M. (2002). Total Quality Management in the Civil Service institutions in Jordan. Mu'tah: Humanities and Social Sciences Series, 18(4), 151-185.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2015). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness. 4th Scientific & Research Conference on New Trends in Business, Management and Social Sciences (COES&RJ-TK15/1), Istanbul, Turkey.

AlHarrasi, J., & AL-Lozi, M. (2016). The Role of Innovation Management and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: A Theoretical Model. Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 5(1), 80-95.

AlHrassi, J., Al-Lozi, M., & Irtaimeh, H. (2016). The Impact of Management Innovation and Technological Innovation on Organizational Effectiveness: An Empirical Study from Managerial Staff Perspective in Sultan Qaboos University. Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 5(3), 309-339.

Almajali, D., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2016). Determinants of the Actual Use of E-Learning Systems: An Empirical Study on Zarqa University in Jordan. Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 5(2), 172-200.

AL-Syaidh, N., Al- Lozi, M., & AlHarrasi, J. (2016). Transformational Leadership and its Role on the Effectiveness of Employees' Behavior: A Theoretical Study. Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM), 4(1), 14-35.

AL-Syaidh, N., Masa'deh, R., & Al-Zu'bi, Z. (2014). Transformational Leadership and its Impact on the Effectiveness of Employees' Behavior in the Public and Private Jordanian Hospitals. Jordan Journal of Business Administration, 11(1), 23-57.

Ammari, G., Alkurdi, B., Alshurideh, A., & Alrowwad, A. (2017). Investigating the Impact of Communication Satisfaction on Organizational Commitment: A Practical Approach to Increase Employees' Loyalty. International Journal of Marketing Studies, 9(2), 113-133.

Arnold, E., & Pulich, M. (2003). Managing Effectively in the Downsized Organization. Health Care Manager, 22(1), 56-62.

Darawsheh, S., ALshaar, A., & AL-Lozi, M. (2016). The Degree of Heads of Departments at the University of Dammam to Practice Transformational Leadership style from the Point of View of the Faculty Members. Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 5(1), 56-79.

Khalayleh, W., Masa'deh, R., & Al-Lozi, M. (2017). Administrative Empowerment and its Role on the Work Teams Performance: A Literature Review. Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 6(4), 851-868.

Khwaldeh, S., Al-Hadid, I., Masa'deh, R., & Alrowwad, A. (2017). The Association between E-Services Web Portals Information Quality and ICT Competence in the Jordanian Universities. Asian Social Science, 13(3), 156-169.

Masa'deh, R., Alrowwad, A., Alkhalafat, F., Obeidat, B., & Abualoush, S. (2018). The Role of Corporate Social Responsibility in Enhancing Firm Performance from the Perspective of IT Employees in Jordanian Banking Sector: The Mediating Effect of Transformational Leadership. Modern Applied Science, 12(7), 1-26.

Masa'deh, R., Obeidat, B., Zyod, D., & Gharaibeh, A. (2015). The Associations among Transformational Leadership, Transactional Leadership, Knowledge Sharing, Job Performance, and Firm Performance: A Theoretical Model. Journal of Social Sciences (COES&RJ-JSS), 4(2), 848-866.

Mikkawi, B., & Al-Lozi, M. (2017). The Impact of Knowledge Management Infrastructure on Academic Staff Effectiveness: An Empirical Study at The University of Jordan. Jordan Journal of Business Administration, 13(1), 95-127.

Obeidat, O., Tarhini, A., & Aqqad, N. (2017). The Impact of Intellectual Capital on Innovation via the Mediating Role of Knowledge Management: A Structural Equation Modeling Approach. International Journal of Knowledge Management Studies, 8(3/4), 273-298.

Tarhini, A., Mgbemena, C., & Trab, MSA. (2015). User Adoption of Online Banking in Nigeria: A Qualitative Study. Journal of Internet Banking and Commerce, 20(3), 1-8.

Yassien, E., & Mufleh, M. (2017). The Impact of ERP System's Usability on Enterprise Resource Planning Project Implementation Success via the Mediating Role of User Satisfaction. Journal of Management Research, 9(3), 49-71.